



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **GESTAO DAS RELAÇÕES HUMANAS: UM DOS FATORES CRITICOS DO DESENVOLVIMENTO DE ORGANIZAÇÕES INTELIGENTES**

### **RESUMO**

Célia Maria Pereszluha

Este artigo, trata-se de um esboço de um projeto de pesquisa que pretende avaliar o desempenho das Instituições de Ensino Superior – IES, da cidade de Curitiba-PR, com objetivo de desenvolver um modelo de Gestão das Relações Humanas, entendendo que padrões relacionais mais qualitativos nas organizações, contribuem com uma melhor integração das equipes, favorecendo a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências e habilidades, condições essenciais, para a adaptação às mudanças, as novas tecnologias e as novas demandas da Era do Conhecimento. A abordagem metodológica proposta é de um estudo de caso, envolvendo a investigação da relevância da gestão das relações humanas nas IES, cujo propósito é investigar detalhadamente, todas as partes das estruturas de poder (redes de comunicação) estabelecidas nas IES. Estruturas, que são responsáveis por diversas estratégias de ação. A sondagem ocorrerá através do contato com pessoas dos diversos níveis hierárquicos das instituições selecionadas, para verificar suas implicações com o desenvolvimento do potencial humano. Os métodos e procedimentos técnicos, para a coleta dos dados, serão especialmente elaborados de acordo como os indicadores de qualidade pertinentes ao objeto de estudo. O tema apresenta um caráter de originalidade, devido à escassez de estudos semelhantes, pois há pesquisas diversas, em termos de gestão de processos, de finanças, de informação, conhecimento e etc... entretanto há poucas, focando a Gestão das Relações Humanas, como um dos fatores críticos no



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



desenvolvimento de Organizações Inteligentes. Os resultados, que se pretende obter, após a análise e a interpretação dos dados coletados, serão: descritivos, qualitativos e ao mesmo tempo quantitativos.

**Palavras-chave:** gestão, relações humanas, desempenho, competências e habilidades, inteligência organizacional.

**Mestre em Engenharia da Produção, pela UFSC (Sc- Brasil); Bel. em Psicologia (UTP - PR, Brasil), Formação de Psicólogo UTP - PR, Brasil) e Especialista em Magistério Superior (UTP-PR, Brasil).**

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações precisam constantemente rever suas estratégias de instrumentalização no sentido de desenvolver seu potencial de inteligência, com o objetivo de manter-se no mercado. Mercado, cada vez mais competitivo, onde as fronteiras deixaram de existir devido ao avanço tecnológico, que permite maior fluidez e velocidade nos câmbios de informações de todas as ordens.

Sustentar-se nesse cenário, com tantas turbulências e incertezas, ocasionadas por transformações e alterações, culturais, sociais, políticas, econômicas e outras, é o desafio que se impõe, no cotidiano das organizações, seja ela de qualquer segmento de mercado.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Para superar tais desafios, não há outra forma senão desenvolvendo a inteligência organizacional. E, partindo do pressuposto de que as organizações são criadas e mantidas pelas pessoas, é nelas que os gestores devem investir, visto que, idéias inovadoras e inteligentes são produção de seres humanos.

Este artigo, trata-se de um esboço de um projeto de pesquisa que pretende avaliar as Instituições de Ensino Superior – IES, da cidade de Curitiba-PR, com a finalidade de desenvolver um modelo de Gestão das Relações Humanas, entendendo que padrões relacionais mais qualitativos nas organizações, contribuem com uma melhor integração entre equipes, favorecendo a aprendizagem contínua, o desenvolvimento de competências e habilidades, condições essenciais, para a adaptação às mudanças, as novas tecnologias e as novas demandas da era do conhecimento.

A abordagem metodológica proposta neste projeto é de um estudo de caso, envolvendo a investigação da relevância da gestão das relações humanas nas IES, como um dos fatores que contribui com desenvolvimento de organizações inteligentes, cuja finalidade é investigar detalhadamente, todas as partes das estruturas de poder estabelecidas nas IES. Estruturas, que estão implicadas com diversas estratégias de ação. Esta investigação será realizada através de contatos com as pessoas dos vários níveis hierárquicos de cada uma das IES selecionadas, utilizando-se de procedimentos técnicos, especialmente elaborados para o levantamento de dados da pesquisa.

Os resultados que se pretende obter após análise e interpretação dos dados coletados, serão: descritivos, qualitativos e ao mesmo tempo quantitativos.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **2. DESENVOLVIMENTO**

Diante de um cenário de tantas turbulências e incertezas, as organizações precisam constantemente, estar refletindo no sentido de ampliar seus potenciais de ação, tanto para manter sua competitividade, quanto para atender às necessidades e expectativas da demanda social, principalmente as do segmento da Educação e do Ensino Superior, pois nessas, mais do que qualquer outra, a flexibilidade e a adaptabilidade devem fazer parte de sua dinâmica de funcionamento.

Para isso é necessário romper paradigmas, ou seja, mudar atitudes, crenças e valores que fazem parte da cultura organizacional. Alterar o caráter e a identidade da organização não é tarefa fácil, visto que tais características são estruturadas desde sua criação, pelos seus fundadores e colaboradores. Portanto, para mudar e intervir nas estratégias de ação, faz-se necessário começar pelas pessoas, revendo e aperfeiçoando a qualidade das relações humanas, pois é a partir destas. é que se fazem alianças, fusões e negociações, definindo novas missões e diretrizes organizacionais.

A proposta de investigar as relações humanas busca também embasamento nas descobertas de Lewin (1970) que em suas pesquisas descobriu que a criatividade e a produtividade dos grupos de trabalho, bem como sua eficiência, estão estreitamente relacionadas com solidariedade de suas relações interpessoais.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



## **2.1 Problema**

As estruturas de poder estabelecidas nas IES, ainda apresentam um certo caráter tradicional/conservador, que influencia a eficácia da gestão das relações humanas. Essa dinâmica de funcionamento, interfere no comportamento das pessoas, favorecendo atitudes mais individualistas em detrimento de atitudes coletivas. Sendo que essa atitude, mais cooperativa e compartilhada, faz-se necessária para obtenção de sinergia positiva, que direcione os esforços das pessoas no sentido de desempenhos mais satisfatórios, em termos de resultados.

A pouca flexibilidade na gestão das relações humanas dificulta a integração das equipes, baixa a qualidade de vida no trabalho, afeta o potencial de eficiência, a criatividade, o engajamento e o comprometimento das pessoas com as metas, os objetivos, a missão e a visão da organização.

## **2.2 Hipóteses**

A criatividade na resolução dos problemas é afetada pela qualidade das relações humanas no ambiente das IES, que é uma organização cuja essência do seu produto é o conhecimento.

O alinhamento das pessoas, o compartilhamento dos objetivos, a missão e a visão das IES não ocorrem, enquanto não houver uma gestão das relações humanas, comprometida com a compreensão de todos.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Relações humanas estabelecidas sem estarem estruturadas em um clima recíproco de confiança, alteram a integração das equipes, a criatividade e a eficiência produtiva das pessoas.

O desempenho, a motivação e o comprometimento com as diretrizes organizacionais estão relacionados com a eficácia da gestão das relações humanas.

O desenvolvimento de competências organizacionais, bem como, o estado de prontidão das pessoas para a aprendizagem contínua, apresenta relações com a forma de gerir as relações humanas, no contexto organizacional.

### **2.3 Objetivo Geral**

Pesquisar, mensurar e avaliar o desempenho das IES, a relevância do enfoque das relações humanas para o desenvolvimento de organizações, de Ensino Superior, através de uma investigação sistemática, das variáveis que envolvem as estratégias dos gestores no que tange as relações humanas, com a finalidade de desenvolver um modelo de gestão, que contribua com a eficácia no gerenciamento do ativo, mais valioso, das organizações da Era do Conhecimento, as pessoas.

### **2.4 Objetivos Específicos**

- verificar a influência das relações de poder estabelecidas nas organizações, na criação de capacidades e competências das pessoas;
- avaliar a eficácia dos programas de capacitação utilizados pelas organizações;





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- pesquisar a interferência da cultura e o clima organizacional, nas aprendizagens de novos padrões de comportamento;
- investigar as estratégias de gerenciamento de conflitos, nos diversos segmentos da organização.
- listar as estratégias da comunicação e disseminação das informações, observando suas implicações nos resultados organizacionais;
- reavaliar os esforços organizacionais quanto à estratégia de instrumentalização das pessoas para lidar com os novos paradigmas;
- rever os esforços organizacionais para produção e retenção de talentos humanos;
- checar o comprometimento da organização com a responsabilidade social, como está o alinhamento e a participação da comunidade interna em relação à questão.

## **2.5 Revisão de Literatura**

Na complexidade das organizações, os seres humanos são os principais agentes de transformação. Por meio de sua atuação, tomam decisões e realizam mudanças que afetam as esferas individual e coletiva, bem como as dimensões tecnológica e infra-estrutural das organizações. Autonomia da ação humana nas organizações está inscrita em certos limites impostos pela racionalização e organização dos fatores de produção e pelas contingências e demandas ambientais com as quais essas organizações lidam. Ainda assim, a faculdade de fazer escolhas confere ao homem um poder de transformação singular do espaço de produção (Angeloni, 2003:79.)



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



E, é nessa dimensão humana que estão centralizadas, capacidades, habilidades e potencialidades que podem ser eficazmente aproveitadas em ambientes organizacionais voltados para a produção de conhecimento.

Criação de conhecimento, fator decisivo para desenvolver a inteligência organizacional, caminho imprescindível com as incertezas de um mercado globalizado e, em constante mutação.

Para que haja uma efetividade dos rumos voltados à evolução, no sentido de construção de organizações inteligentes, faz-se necessário trabalhar a expansão da mentalidade humana, e para tal empreendimento, demanda romper com velhos paradigmas de ação. A começar com aqueles relacionados a estratégias de gestão de pessoas, pois para mudar qualquer parte da estrutura organizacional, primeiro precisa ser pensado e planejado na mente humana para depois ser implementado.

Em se tratando de novas formas de atuar, Senge (2004) enfatiza que as pessoas devem expandir continuamente suas competências de modo elevar seus padrões de raciocínio, bem como, a capacidade de aprendizagem em equipe, condição necessária para criação da cultura da aprendizagem, individual e coletiva, imprescindíveis para sobrevivência da organização.

Desta maneira, trabalhar a predisposição das pessoas para aprendizagem contínua e produção de conhecimentos conduz a questão da integração do pressupostos das cinco disciplinas de Senge (2004), a saber:

- Domínio Pessoal
- Objetivo Comum





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



- Modelos Mentais
- Aprendizagem em Grupo
- Raciocínio Sistêmico

E preciso ainda enfatizar que na aprendizagem em grupo, há necessidade de desenvolver a cultura do compartilhamento para a eficácia do conhecimento.

Conduzir as organizações modernas, segundo Kaplan & Norton (1997), em um meio ambiente competitivo é, no mínimo, complicado. Diante de tal complexidade, às empresas atualmente é fundamental que exista uma perfeita compreensão de suas metas e dos métodos para alcançá-las. Gestores precisam de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem o que não teriam como manter o rumo da excelência organizacional.

Diante disso, eles propõem o método Balanced Scorecard (BSC), o qual oferece os instrumentos que traduzem a missão e a estratégia que contribuem para alcançar o sucesso empresarial. Ainda, enfatiza a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos e mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro dos objetivos (Kaplan & Norton, 1997:2).

Segundo esses autores o impacto da era da informação, é revolucionário, principalmente, nas organizações de serviços. Esse novo ambiente, tanto para as



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



organizações do setor de produção quanto para as do setor de serviços, exige novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. Diante de tal realidade, a mobilização de capacidades e competências dos ativos intangíveis ou invisíveis torna-se mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Mas, para Drucker (1997) a administração terá de aprender a dirigir, simultaneamente, uma organização administrativa existente e uma nova organização inovadora. Para efeito, a missão e a finalidade da instituição fazem de fato a diferença, interferindo no seu desempenho. E, para tanto, é indispensável o conhecimento produtivo. E este até à produtividade com respeito ao trabalhador intelectual é antes de tudo qualidade. Aí também não é possível haver divórcio entre planejamento e execução no trabalho intelectual (que o caso das IES). Pelo contrário, o trabalhador intelectual, no trabalho que exige conhecimentos, deve ser capaz de planejar por conta própria, desde que o pressuposto de que no trabalhador intelectual não há condições de o profissional determinar a melhor maneira de executar um determinado tipo de trabalho, pois a maneira ideal está fortemente condicionada ao indivíduo e não é inteiramente determinada pelas características físicas, ou mesmo mentais, da tarefa. É também de cunho temperamental. Portanto, as relações humanas aqui exercem influência que pode favorecer, ou não, predisposições em termos de bom desempenho. Então cabe aos gestores desenvolverem habilidades para fazer com que os valores e aspirações dos indivíduos contribuam para o potencial e bom desempenho organizacional que é resultado do desenvolvimento econômico e social. “O desenvolvimento é uma questão de energias humanas e não de



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



riqueza econômica. E, a geração e a direção, dessas energias é a tarefa gerencial que, por sua vez, é a força motriz; o desenvolvimento é a consequência” (DRUCKER, 1997:50-53).

Então a verdadeira lição à nova empresa inovadora é que a organização é um meio voltado para um fim cujo ponto é a liberação e mobilização das energias humanas – e não simetria, harmonia e concordância. O desempenho do ser humano é a meta da organização e a sua grande prova, pelo simples aspecto de avaliação e pelo fato de que não há uma resposta definitiva, administrar depende da avaliação constante como processo para resultados e para mudanças constantes (Drucker, 1997: 217).

Segundo Lucena (1999), o desempenho é fator objetivo e concreto da capacidade do fazer do indivíduo. É o que pode ser controlado e mensurado, e, além disso é o que pode informar da possibilidade de projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro. Fator que se justifica porque há uma correlação, entre alto desempenho e alto potencial, desde que não haja interferência de outros fatores.

Em seus estudos, Lucena (1999:130) declara que para o funcionamento eficaz do processo de Planejamento de Recursos Humanos, torna-se imprescindível que a empresa disponha de um sistema de avaliação de desempenho que, dentre outras finalidades, possibilite identificar as competências da organização capazes de responderem às expectativas empresariais e colocá-las em posições ou cargos que exijam competências.

SENGE (2004) define organizações de aprendizagem como "aquelas nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



em grupo." É essa capacidade de aprendizagem em equipe, a força criadora e o raciocínio sistêmico que marcam cada vez mais a condição competitiva e qualitativa para o desenvolvimento organizacional. Aprendizagem não mais como privilégio de uma minoria, mas como mecanismo necessário a todos os sujeitos que fazem parte de uma organização.

Para uma organização tornar-se competitiva e de qualidade, não basta investir em tecnologia e em equipamentos de última geração. O processo de definição de estratégias de mudanças passa, necessariamente, pelo fator informação e investimentos na qualificação de recursos humanos como elementos essenciais ao desenvolvimento e crescimento organizacional.

Entre as novas formas inovadoras de gestão organizacional, gerir as Relações Humanas utilizando-se de estratégias mais participativa, enriquece o trabalho em equipe e novas tendências que geram transformações individuais e coletivas, tão necessárias para auxiliar as pessoas que compõem a organização, a ampliarem suas visões, potencialidades empreendedoras.

Falar em potencialidades, remete-se a habilidades, capacidades e competências, imprescindíveis a produção de conhecimento, contribuindo com o desenvolvimento de organizações inteligentes.

A ênfase na Gestão Relações Humanas, como um dos fatores críticos no desenvolvimento de organizações que aprendem e desenvolvem conhecimentos, não quer dizer que se está negando outros elementos da estrutura organizacional, igualmente fundamentais a sua excelência



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Em termos de estrutura organizacional, cabe ressaltar a importância dada às equipes numa estrutura de Gestão de Conhecimento. O verdadeiro contexto no qual ocorre grande parte da conversão do conhecimento é o nível de equipe. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

## **2.6 Metodologia**

A abordagem metodológica será um estudo de caso, envolvendo a investigação da relevância da gestão das relações humanas nas IES, como um dos fatores que contribui com desenvolvimento de organizações inteligentes.

A finalidade é investigar detalhadamente, amostras de todas as partes das estruturas de poder estabelecidas nas IES, que será realizada através de contatos com as pessoas dos vários níveis hierárquicos, de cada uma das IES selecionadas. Pretende-se limitar o universo da pesquisa, a apenas instituições, particulares, com até 500 alunos.

### **2.6.1 Métodos e procedimentos técnicos**

A pesquisa será realizada em várias etapas, as quais estão esboçadas de maneira provisória, pois passará por alterações, no momento de sua implementação, após aprovação do projeto:

1ª etapa

Planejamento e fundamentação teórica do projeto de pesquisa.

2ª etapa



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Contatos iniciais com as diversas IES, de Curitiba para buscar parcerias para implementação da pesquisa.

3ª etapa

Novos contatos com as IES selecionadas para estabelecer contratos e acordos de implementação da pesquisa.

4ª etapa

Encontros/contatos com as diversas IES para dar inicio ao processo de sensibilização da população alvo da pesquisa.

5ª etapa

Estruturação e elaboração dos diversos instrumentos (entrevistas, questionários e formulários) de investigação.

6ª etapa

Contatos/reuniões, para estabelecer junto aos responsáveis o cronograma de coleta de dados.

7ª etapa

Início das pesquisas de campo (aplicação dos primeiros instrumentos de coleta de dados).

8ª etapa

Tabulação dos dados coletados, análise e interpretação dos resultados.

9ª etapa

Conclusão do levantamento dados, elaboração de relatórios e gráficos e apresentação dos resultados para todas as partes envolvidas





### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Os instrumentos técnicos de coleta de dados serão elaborados a partir dos indicadores de qualidade em termos, de relações humanas, os quais podem se formatados como:

- Entrevistas estruturadas e semi-estruturadas;
- Questionários e formulários; e
- Observação sistemática.

### **3. CONCLUSÃO**

As IES, como qualquer outra organização, inserida neste sistema de mundo, com tantas turbulências e incertezas, ocasionadas por transformações, políticas sociais e econômicas, convivem cotidianamente com o novo, o inusitado. E, para enfrentar sabiamente estes novos desafios, as organizações de Ensino Superior necessitam de novas competências, novas habilidades, novas estratégias, enfim precisam desenvolver inteligência organizacional.

Para desenvolver a Inteligência Organizacional, não há outra forma, senão em investir nas pessoas. Como afirmam Laffitte & Nunes (1999), a incógnita deste novo milênio será o ser humano. Suas relações, com a organização, com a sociedade e com questões éticas mais amplas. Suas ansiedades e dificuldades em lidar com os avanços tecnológicos que transformam, a dinâmica, os processos e os vínculos com o trabalho.



### *V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



Este estudo visa apresentar contribuições quando se propõe pesquisar, mensurar e avaliar o desempenho das IES, a relevância do enfoque das relações humanas para o desenvolvimento de organizações de Ensino Superior, através de uma investigação sistemática das variáveis que envolvem as estratégias dos gestores no que tange às relações humanas, com a finalidade de desenvolver um modelo de gestão inovador para lidar com o ativo intangível, mais valioso, das organizações da Era do Conhecimento, as pessoas.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CHIAVENATO, I. **Construção de Talentos**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Fator Humano e Desempenho**: o melhor de Peter Drucker sobre administração / tradução de Carlos Afonso Malferrari. 3º ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 2.ed. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MAILHIOT, G. B.. **Dinâmica e Gênese dos Grupos: Atualidades das descobertas de Kurt Lewin**. São Paulo: Ed. Livraria Duas Cidades, 1970.
- LAFFITTE, E. & NUNES, A. M. **Bioação uma abordagem Relacional para o Sucesso Organizacional**. Paraná: Edição comemorativa dos autores, 1999.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1999.



*V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur*

PODER, GOBIERNO Y ESTRATEGIAS EN LAS UNIVERSIDADES DE AMERICA DEL SUR

Mar del Plata; 8, 9 y 10 de Diciembre de 2005



MEISTER, J. C. **Educação Corporativa**. A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e Tecnologias / coordenadora Maria Terezinha Angeloni. – São Paulo: Saraiva, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

STEPHEN, P.R. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**. Arte e Prática da Organização de Aprende. 16ª Ed., São Paulo: Best Seller, 2004.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual A nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E.. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J.C.C.. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

ULTRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.